



منظمة الأغذية  
والزراعة  
للأمم المتحدة

联合国  
粮食及  
农业组织

Food  
and  
Agriculture  
Organization  
of  
the  
United  
Nations

Organisation  
des  
Nations  
Unies  
pour  
l'alimentation  
et  
l'agriculture

Продовольственная и  
сельскохозяйственная  
организация  
Объединенных  
Наций

Organización  
de las  
Naciones  
Unidas  
para la  
Agricultura  
y la  
Alimentación

## COMITÉ FINANCIER

**Cent vingt-sixième session**

**Rome, 11 – 15 mai 2009**

**Rapport final du comité financier sur les points 4, 5, 6 et 16**

### Table des matières

	Paragraphes
POINT 4 - CADRE DE L'ÉTUDE SUR LA GESTION DES RISQUES À L'ÉCHELLE DE L'ORGANISATION	1 - 2
POINT 5 – EXAMEN DU FONDS FIDUCIAIRE POUR LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN D'ACTION IMMÉDIATE	3 - 8
POINT 6 – ÉLÉMENTS DE L'EXAMEN DÉTAILLÉ	9 - 19
POINT 16 - RAPPORT INTÉRIMAIRE SUR L'APPLICATION DE LA STRATÉGIE ET DU CADRE POLITIQUE POUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	20 - 26

Le tirage du présent document est limité pour réduire au maximum l'impact des méthodes de travail de la FAO sur l'environnement et contribuer à la neutralité climatique. Les délégués et observateurs sont priés d'apporter leur exemplaire personnel en séance et de ne pas demander de copies supplémentaires.

La plupart des documents de réunion de la FAO sont disponibles sur l'Internet, à l'adresse [www.fao.org](http://www.fao.org)



#### **POINT 4 - CADRE DE L'ÉTUDE SUR LA GESTION DES RISQUES À L'ÉCHELLE DE L'ORGANISATION**

1. Tout en rappelant que la gestion des risques à l'échelle de l'Organisation faisait partie de la décision de la Conférence relative au Plan d'action immédiate, le Comité a estimé que les informations qui lui étaient présentées étaient insuffisantes et ne lui permettaient pas de prendre une décision concernant la réalisation d'une étude sur la gestion des risques à l'échelle de l'Organisation, notamment en raison du caractère provisoire du cadre de référence et de l'absence de détails et d'évaluation des coûts.

2. Le Comité a décidé de reporter à sa session de juillet sa décision concernant l'étude sur la gestion des risques à l'échelle de l'Organisation. Il a demandé que lui soit présenté un cadre de référence plus détaillé, en fonction des résultats de l'évaluation de la gestion des risques en cours, ce qui lui permettrait alors de prendre une décision en connaissance de cause.

#### **POINT 5 – EXAMEN DU FONDS FIDUCIAIRE POUR LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN D'ACTION IMMÉDIATE**

3. Le Comité s'est félicité des progrès satisfaisants réalisés dans la mise en œuvre du PAI pour le renouveau de la FAO ainsi que de l'engagement de la Direction à cet égard.

4. Le Comité a réaffirmé que le PAI constituait une priorité absolue pour l'Organisation et représentait un investissement nécessaire pour son avenir.

5. Il a rappelé qu'aux termes de la Résolution 1/2008 de la Conférence, la mise en œuvre du PAI en 2009 devait être financée par des contributions extrabudgétaires volontaires et il s'est déclaré préoccupé par le faible niveau actuel des contributions financières au Fonds fiduciaire. Il a noté qu'au 11 mai 2009, les contributions en espèces fournies au Fonds fiduciaire s'élevaient à 3,4 millions d'USD, alors que les besoins pour 2009 étaient chiffrés à 19,9 millions d'USD, sans tenir compte de la phase finale de l'Examen détaillé. Il a noté en particulier que la situation ne s'était pas améliorée de façon significative depuis son examen du mois de mars, même si les contributions imminentes annoncées par certains membres étaient une source d'encouragement.

6. Le Comité a rappelé qu'à sa cent vingt-cinquième session, en mars 2009, il était arrivé à la conclusion qu'il faudrait définir les priorités parmi les actions du PAI si des contributions complémentaires importantes n'étaient pas versées au Fonds fiduciaire pour le mois de mai au plus tard et il a noté que la Direction était d'accord avec une telle démarche. Il a donc recommandé que la Direction prépare des informations détaillées concernant un calendrier de mise en œuvre du PAI, mieux ajusté aux ressources qui seraient probablement disponibles en 2009, qui serait examiné par le Comité de la Conférence chargé du suivi de l'Évaluation externe indépendante (CoC-EEI) lors d'une réunion qui aurait lieu avant la cent trente-sixième session du Conseil, en juin 2009. Il a exprimé le souhait d'examiner à nouveau la situation du Fonds fiduciaire à sa session de juillet.

7. Le Comité a instamment invité les Membres à fournir des contributions supplémentaires, y compris des contributions extrabudgétaires sans affectation spéciale afin de faciliter le financement du PAI. Il a également lancé un appel pressant pour la proposition de solutions novatrices et s'est déclaré disposé à appuyer des propositions de flexibilité budgétaire prudente afin de financer le PAI d'une façon qui ne compromette pas la mise en œuvre du Programme de travail de l'Organisation pour 2009, notamment lorsque des ressources extrabudgétaires permettent de libérer des ressources du budget ordinaire.

8. Le Comité s'est félicité des efforts déployés inlassablement par la Direction pour encourager les pays membres à contribuer au Fonds fiduciaire du PAI, y compris les communications du Directeur général aux représentations permanentes auprès de la FAO. Le

Comité a recommandé au Président du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI de nommer dès que possible, avant la session de juin du Conseil, un chef de file choisi parmi les États Membres et chargé de mobiliser des financements pour le PAI et de rassembler un groupe de représentants, provenant de toutes les régions, afin d'entreprendre des activités de sensibilisation et de mobilisation active de fonds.

### **POINT 6 – ÉLÉMENTS DE L'EXAMEN DÉTAILLÉ**

9. Le Comité a pris note du rapport de la Phase 2 de l'Examen détaillé, présenté par les consultants externes, Ernst and Young. Il s'est félicité de la présence de consultants d'Ernst and Young et de fonctionnaires de la FAO responsables des diverses activités liées à l'Examen détaillé au cours de l'examen de la question. Le Comité s'est félicité de la présentation orale faite par le Secrétariat, qui donnait un aperçu des éléments préliminaires de la réponse de la Direction concernant le rapport de la Phase 2 de l'Examen détaillé, qui viennent s'ajouter aux observations initiales faites sur les coûts et les économies décrits dans le résumé analytique du rapport, qui avait été présenté au Comité quelques jours plus tôt. Le Comité a noté qu'il ne s'agissait que d'un examen préliminaire des conclusions finales de l'Examen détaillé et que la Direction présenterait une réponse sur le fond à ces propositions qui serait soumise au Groupe de travail III du CoC-EEI, qui devait se réunir le 20 mai.

10. Le Comité s'est félicité de la vision d'ensemble contenue dans l'Examen détaillé en ce qui concerne la structure organisationnelle et les processus administratifs de la FAO. Il a toutefois noté que cet examen aurait pu tirer profit d'une plus large participation des bureaux décentralisés et des départements techniques ainsi que d'un examen détaillé du Centre des services communs.

11. Le Comité a réaffirmé le rôle central attribué à la fonction Ressources humaines et la recommandation tendant à créer un poste de Chef de l'informatique.

12. Le Comité a souligné la nécessité d'un mécanisme de suivi de la mise en œuvre des recommandations spécifiques de l'Examen détaillé, dans le cadre du PAI, et a noté que la mise en œuvre de ces recommandations pourrait être confiée aux chefs de projet du PAI, compte tenu des relations intrinsèques existant entre l'Examen détaillé et le PAI.

13. Le Comité a pris note des vues des consultants Ernst and Young sur la vaste gamme d'initiatives entreprises simultanément par la FAO dans le cadre du processus de réforme et a recommandé que l'Organisation définisse ses priorités et cible son attention sur les actions du PAI et les conclusions de l'Examen détaillé, selon un ordre logique. Le Comité a reconnu que de nombreuses initiatives étaient prises en même temps et a également appelé l'attention sur leurs implications financières et sur les dépenses non quantifiées en personnel qu'il faut engager pour mener de front de nombreuses initiatives. Le Comité a noté à quel point il importait de faire converger et intégrer l'Examen détaillé, le PAI et d'autres initiatives de réforme dans le Programme de travail et budget (PTB) 2010-2011 et le Plan à moyen terme (PMT) 2010-2013. À cet égard, le Comité a souligné la nécessité d'initiatives importantes déjà entérinées par le Comité financier et d'autres organes directeurs comme la mise en œuvre des normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS).

14. Le Comité a appuyé la proposition concernant une unité conjointe chargée des achats pour les trois organismes ayant leur siège à Rome, tout en reconnaissant la nécessité d'un appui des Membres à cet égard, et a demandé des éclaircissements à ce sujet. Le Comité s'est félicité de la collaboration entre les organismes ayant leur siège à Rome, qui avait débuté il y a quelques années, notamment pour la fourniture d'énergie électrique, et s'était développée dans d'autres domaines après les réunions récentes tenues avec le PAM et le FIDA et il a déclaré attendre avec intérêt un rapport d'avancement sur cette question pour sa session de juillet. Il a noté qu'il fallait que tous les organismes ayant leur siège à Rome soient d'accord pour pouvoir appliquer la recommandation de l'Examen détaillé tendant à créer une unité conjointe chargée des achats. À cet égard, le Comité a accueilli avec satisfaction la participation active de la FAO au système

d'achats à l'échelle de tout le système des Nations Unies, dans le cadre du Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies et a été informé du fait que le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'harmonisation des pratiques des organisations prévoyait des financements prioritaires dans le domaine des achats.

15. Certains membres ont demandé des informations plus détaillées sur l'examen des processus administratifs au sein de la Direction générale, proposé dans l'Examen détaillé. Le Comité a pris note des éclaircissements fournis par Ernst and Young, qui précisaient que dans l'Examen détaillé, les ressources et le temps disponibles avaient été concentrés sur l'analyse des services de l'Organisation, mais ont néanmoins estimé que cet examen devrait se faire pour assurer une réalisation plus efficace des activités de soutien et administratives, et afin d'accélérer le processus de prise de décisions. Le Comité a pris note des éclaircissements donnés par le Secrétariat, qui était d'accord avec la recommandation, dans le contexte d'une définition appropriée des priorités et du cadre de financement pour la mise en œuvre des recommandations de l'Examen détaillé et du PAI.

16. Certains membres du Comité ont exprimé leur préoccupation concernant les recommandations de l'Examen détaillé sur la traduction, en soulignant la nécessité d'assurer une qualité adéquate des traductions et le respect des délais. Le Comité a noté que les consultants Ernst and Young reconnaissaient que la FAO disposait d'un service de traduction efficace, mais a également noté que les coûts de la traduction interne étaient supérieurs aux tarifs appliqués par les traducteurs extérieurs. Le Secrétariat a fait remarquer que seuls deux organismes du système des Nations Unies, dont la FAO, pratiquaient intégralement la facturation des coûts des services de traduction et que les tarifs de la FAO étaient nettement inférieurs à ceux de l'autre organisme. Il a également été noté que la part actuelle des traductions externalisées était supérieure à celle de tout autre organisme comparable des Nations Unies. Les coûts de la traduction à la FAO représentaient environ 1 pour cent des ouvertures nettes de crédits, ce qui était moins que dans d'autres organisations comparables. Le Secrétariat a accepté l'orientation générale de la recommandation de l'Examen détaillé mais il existait des divergences de vues quant au taux d'externalisation possible des traductions. Le Secrétariat a précisé que compte tenu du volume des traductions urgentes (à réaliser en cours de session) et confidentielles, ainsi que du travail interne de révision et de contrôle de la qualité des traductions extérieures (recommandé par les consultants Ernst and Young), il fallait maintenir à peu près les effectifs actuels des groupes de traduction, pour chaque langue.

17. Le Comité a reconnu la nécessité de trouver un équilibre entre les dépenses initiales à engager pour la mise en œuvre des recommandations de l'Examen détaillé et les économies à plus long terme et a pris note de l'opinion exprimée par le Secrétariat, qui invitait à la prudence concernant le niveau des coûts ponctuels avancé par Ernst and Young qui, à son avis, était trop bas. Le Secrétariat a également noté dans sa réponse préliminaire que certaines questions, comme les coûts de réaffectation du personnel, ne semblaient pas avoir été prises en considération. Le Comité a noté que le Secrétariat invitait à la prudence quant à la quantification des économies et au laps de temps envisagé avant qu'elles ne se concrétisent. Les consultants Ernst and Young ont fait remarquer que les dépenses de réaffectation pourraient être réduites au minimum en réaffectant ailleurs le personnel, mais le Secrétariat a fait valoir que si ces réaffectations pouvaient réduire les coûts ponctuels, il faudrait également réexaminer leurs effets sur les économies.

18. Après avoir écouté les explications du Secrétariat et d'Ernst and Young, le Comité a reconnu qu'il faudrait plutôt envisager une période de sept ans, au lieu de cinq ans comme indiqué dans le rapport de l'Examen détaillé, pour examiner l'ensemble des économies réalisées, car cela donnerait une vue plus équilibrée des avantages qui pourraient découler des propositions en démontrant que les gains nets augmentaient significativement dès que les dépenses ponctuelles étaient pleinement engagées.

19. Le Comité a reconnu la nécessité de poursuivre les consultations entre le Secrétariat et les consultants Ernst and Young afin d'arriver à une convergence de vues sur les recommandations

viables de l'Examen détaillé et leurs coûts et économies potentiels et a déclaré attendre avec intérêt des informations sur l'issue de telles consultations.

### **POINT 16 - RAPPORT INTÉRIMAIRE SUR L'APPLICATION DE LA STRATÉGIE ET DU CADRE POLITIQUE POUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

20. Le Comité a fait observer que la gestion des ressources humaines était fondamentale et qu'elle constituait un élément clé de la réforme de la FAO, et a rappelé sa décision, adoptée à sa cent vingt-cinquième session en mars 2009, de faire du cadre stratégique de gestion des ressources humaines un point permanent de l'ordre du jour de ses prochaines sessions.

21. Il s'est félicité des progrès accomplis par l'Organisation dans l'élaboration de la stratégie et du cadre général de gestion des ressources humaines, incorporant trois grands objectifs stratégiques de gestion des ressources humaines, à savoir a) créer les conditions requises pour que le personnel atteigne un niveau d'excellence et soit très productif; b) faire de la fonction RH un partenaire stratégique dans la gestion de l'Organisation; et c) fournir des services RH efficaces et efficaces à l'appui de l'exécution du programme.

22. Le Comité a recommandé que le Secrétariat poursuive ses efforts afin d'aligner ces objectifs RH sur l'Objectif fonctionnel Y intitulé « administration efficace et efficiente » et a déclaré attendre que celui-ci soit pleinement pris en compte lors de l'élaboration des trois Résultats de l'Organisation correspondants et des indicateurs connexes pour le Plan à moyen terme (PMT) 2010-2013 et le PTB 2010-11. Il a noté avec satisfaction que ces objectifs serviraient de base à la formulation fondée sur les résultats d'indicateurs de réalisation et de cibles associés à des activités RH spécifiques et qu'ils permettraient au Comité d'exercer son rôle de contrôle. Le Comité a souligné qu'il importait de se référer à des indicateurs quantifiables pour mesurer l'amélioration de l'efficacité et de l'efficacité.

23. Le Comité a reconnu l'importance des six principales initiatives RH décrites dans le document FC 126/16<sup>1</sup>, à savoir l'évaluation des performances, la formation à la gestion et à l'encadrement, la restitution des informations de gestion, les nouvelles politiques de gestion des ressources humaines, l'appui à la restructuration et les initiatives de rationalisation, qui constituaient selon lui des éléments centraux pour la réalisation des objectifs RH.

24. Le Comité a assisté à une présentation orale des recommandations finales de l'examen détaillé en ce qui concerne les ressources humaines, ainsi qu'à une présentation des premières réactions de la Direction à ce sujet et est convenu de poursuivre l'examen de la question à sa session de juillet.

25. Le Comité a été informé qu'une discussion plus approfondie s'avérerait nécessaire avec la société d'experts-conseils extérieure s'agissant de la recommandation de l'Examen détaillé relative à la dotation en personnel pour la fonction RH, en particulier l'établissement d'un référentiel servant à définir le rapport optimal entre les fonctionnaires chargés des ressources humaines et le nombre total d'employés. Le Comité a souhaité être informé de l'issue de cette discussion.

26. Le Comité a reconnu que le document relatif à la stratégie et au cadre général de gestion des ressources humaines restait un document « vivant » et a demandé, en guise de conclusion, que lui soit présenté un cadre général tenant compte des recommandations approuvées de l'Examen détaillé, dans le contexte du PMT 2010-2013, pour qu'il puisse l'examiner à sa session de juillet 2009.

---

<sup>1</sup> Rapport intérimaire sur la mise en application de la Stratégie et du cadre général de gestion des ressources humaines